

Saimaan ammattikorkeakoulu
Sosiaali – ja terveysala Lappeenranta
Terveysten edistämisen koulutusohjelma YAMK
Johtaminen

Johanna Varis

Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto

Opinnäytetyö 2016

Tiivistelmä

Johanna Varis

Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto, 39 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveystieteiden laitos

Terveystieteiden koulutusohjelma, YAMK

Johtaminen

Opinnäytetyö 2016

Ohjaajat: yliopettaja Pirjo Vaittinen, Saimaan ammattikorkeakoulu, toimintayksikön esimies Helena Tiainen, Eksote

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli kehittää työvuorosuunnittelua Eksoten Hoivan toimintayksikössä. Tavoitteena oli ottaa käyttöön autonominen työvuorosuunnittelu tehostetun palveluasumisen yksikössä ja tukea henkilökuntaa autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisessä. Ensimmäisenä tehtävänä laadittiin koulutusmateriaali sekä järjestettiin koulutustilaisuudet henkilökunnalle. Toisena tehtävänä tuettiin henkilökuntaa autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisessä. Kolmantena tehtävänä oli kyselyllä kartoittaa henkilökunnan kokemuksia ohjauksen riittävydestä, yhteisten pelisääntöjen toimivuudesta sekä työyhteisön keskinäisestä vuorovaikutuksesta autonomista työvuorosuunnittelua tehdessä, kun autonomiseen työvuorosuunnitteluun on siirrytty. Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksena.

Työaika-autonomiaan siirtyminen edellytti henkilökunnalle uuden toimintatavan omaksumista. Pelisääntöjen laatiminen yhdessä sekä niiden noudattaminen liittyivät olennaisesti autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymiseen. Henkilökunnan keskinäisen vuorovaikutuksen toivottiin lisääntyvän autonomista työvuorosuunnittelua tehdessä.

Kehittämistehtävän tavoite tuli saavutettua. Toimintayksikössä on nyt käytössä autonominen työvuorosuunnittelu. Henkilökunta koki koulutuksen ja koulutusmateriaalin hyödyllisenä tukena autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisessä. Koulutuksen sisältö arvioitiin riittäväksi. Toimintayksikköön laadittiin henkilökunnan kanssa yhteiset pelisäännöt autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Pelisäännöt koettiin pääsääntöisesti toimiviksi, niihin sitoutumattomuus koettiin luottamussuhdetta heikentävästi. Pelisääntöjen noudattaminen jakoi henkilökunnan mielipiteitä. Enemmistö henkilökunnasta koki työyhteisön vuorovaikutuksen lisääntyneen positiivisesti autonomisen työvuorosuunnittelun yhteydessä.

Asiasanat: työaika-autonomia, pelisäännöt, vuorovaikutus

Abstract

Johanna Varis

Implementation of Working Time Autonomy, 39 pages, 2 appendix

Saimaa University of Applied Sciences

Health Care and Social Services Lappeenranta

Master's Degree Programme in Health Promotion

Bachelor's Thesis 2016

Instructors: Principal Lecturer Pirjo Vaittinen, Saimaa University of Applied Sciences, Manager of the Functional Unit, Helena Tiainen, Eksote

The purpose of this study was to develop working time autonomy. The main goals were to bring working time autonomy into use at Eksote Care Home and instruct employees to use it. The development task was carried out as an action research. The education material was created first. The second aim was to give training lessons to the employees and to make the instructions to the Care Home. The third aim was to research employee's experiences about education of working time autonomy and communication skills.

Data for this study were collected by questionnaire from employees of Eksote Care Home. Qualitative research methods were used to analyze the questionnaire.

The results of the study show that employees received enough education of working time autonomy. Training material helped them to adopt working time autonomy into use. Most of the employees agreed that communication had become better after working time autonomy had taken into use.

Keywords: working time autonomy, communication skills

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Työaika-autonomia	6
2.1	Työaika	8
2.2	Työaika-autonomiaan siirtyminen	8
2.3	Pelisäännöt	9
3	Työyhteisön vuorovaikutus	10
3.1	Työyhteisön avoin vuorovaikutus	11
3.2	Työaika-autonomia ja vuorovaikutus	12
4	Työyhteisön kehittäminen	13
5	Kehittämistyön tarkoitus ja tehtävät	15
6	Kehittämistyön toteutus	16
6.1	Kehittämistyön taustaa ja kohderyhmä	16
6.2	Kehittämistehtävä toimintatutkimuksena	17
6.3	Kehittämistyön käytännön toteutus	21
6.4	Kehittämistyön kyselyn tulokset	25
7	Pohdinta	31
7.1	Kehittämistyön eettisyys	31
7.2	Opinnäytetyön tulosten tarkastelua	33
7.3	Kehittämisehdotuksia	35
7.4	Jatkotutkimusehdotuksia	35
8	Lähteet	37

Liitteet

Liite 1 Saatekirje ja kyselylomake

1 Johdanto

Työhyvinvointiin ja hyviin työoloihin panostaminen mainitaan Työelämän kehittämisstrategiassa vuoteen 2020. Yhtenä hyvän työpaikan osatekijänä voidaan mainita työyhteisön terveydestä ja hyvinvoinnista huolehtiminen. Ammattitaitoinen henkilökunta omaksuu uutta koko työuransa ajan sekä on kykenevä työn kehittämiseen osana työyhteisön toimintaa. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 3, 8.)

Työterveyslaitos on julkaissut suositukset työaikojen kehittämiseen kunta-alalla. Suositukset sopivat käytäntöön erityisesti vuoro- ja jaksotyön kehittämiseen hoitoalalla. Työaikaan liittyvien tekijöiden kuormittavuuden arviointi korostuu työturvallisuuslain (738/2002) muutoksen (329/2013) johdosta. (Työterveyslaitoksen tiedote 54/2013.) Työaika vaikuttaa useaan elämän osa-alueeseen; terveyteen, työn ja muun elämän yhteensovittamiseen sekä työstä palautumiseen sekä sillä on vaikutus työkykyyn ja työhyvinvointiin. (Härmä, Vanttola, Ropponen, Koskinen, Hakola, Kalakoski, Puttonen, Sallinen, Nätti, Salo, Pentti, Oksanen, Vahtera & Kivimäki 2014.)

Eksoten strategiassa vuosille 2014-2018 mainitaan uudistus- ja kehittämishaluisen työilmapiiri. Strategiassa painotetaan, että jokaisella työyhteisön jäsenellä olisi hyvät valmiudet uusien työaikajärjestelyjen kehittämisessä ja käyttöön-otossa. (Eksoten strategia 2014-2018, 8.) Tämä opinnäytetyö kohdistuu Eksoten toimintayksikköön ja Eksoten strategia tukee opinnäytetyön ajatusta.

Työaika-autonomiasta on tehty useita aikaisempia tutkimuksia sekä työhyvinvoinnin kannalta että työaika-autonomiaan siirtymisen toimintamallien tekemisen kannalta. Hyvönen (2014) on pro gradussaan tutkinut muun muassa työaika-autonomian käyttöönoton yhteydessä sairaalahenkilöstön tyytyväisyyttä työilmapiiriin ja yhteisöllisyyteen sekä autonomisen työvuorosuunnittelun toimivuuteen. Tutkimukseen vastanneet kokivat pelisääntöjen noudattamisen ja niihin sitoutumisen tärkeäksi, piittaamattomuus pelisäännöistä taas aiheutti ilmiapiirin huono-

nemisen. (Hyvönen 2014, 64.) Hakola ja Kalliomäki-Levanto (2010, 51) mainitsevat, että suoraa mallia työaika-autonomiaan siirtymisessä ei ole. Jokaisessa työyksikössä sovitaan heidän työyhteisöönsä yhteiset pelisäännöt. Useat opinnäytetyöt ovat painottuneet ohjeen tai oppaan tekemiseen työyksikköön.

Tässä opinnäytetyössä yhdistyvät edellä mainitut asiat. Parhaimmillaan autonominen työvuorosuunnittelu edistää työhyvinvointia, auttaa jaksamaan vuoro- ja jaksotyössä sekä mahdollistaa yksittäisen työntekijän osallistumisen oman työnsä suunnitteluun. Samaan tulokseen on tullut Hyvönen (2014) pro gradussaan, jossa käsiteltiin työaika-autonomiia sairaalahenkilöstön kokemana. Kilpeläinen (2014) kuvaa pro gradussaan autonomista työvuorosuunnittelua vastuullisena työvuorosuunnitteluna, jossa yksilöllisyys ja yhteisöllisyys yhdistyvät. Hän toteaa, että vastuullisella työvuorosuunnittelulla on työhyvinvointia edistävä vaikutus. Mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin ja autonomia edistävät eniten työhyvinvoinnin kokemusta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on ottaa käyttöön autonominen työvuorosuunnittelu Eksoten Hoivan toimintayksikössä. Opinnäytetyön kehittämistehtävän tuotoksena on päivitetty koulutusmateriaali autonomisen työvuorosuunnittelun tarkoituksesta ja merkityksestä. Kehittämistyön sisältöön kuuluu opinnäytetyön tekijän toimiminen ohjaajana ja opastajana autonomisen työvuorosuunnittelun käynnistyessä yksikössä. Varsinainen tutkimus tehdään kyselynä kartoittamalla työntekijöiden kokemuksia ohjauksen riittävydestä, yhteisten pelisääntöjen toimivuudesta sekä työyhteisön keskinäisestä vuorovaikutuksesta autonomista työvuorosuunnittelua tehdessä, kun autonomiseen työvuorosuunnitteluun on siirrytty.

2 Työaika-autonomia

Työaika-autonomialla käsitetään työvuorosuunnittelu, jossa työntekijällä ja työyhteisöllä on itsemääräämisoikeus. Työaika-autonomiia rajoittaa työaikalaki, virkaja työehtosopimukset sekä organisaation toiminta. Työaika-autonomian perusteena on työn organisointi ja töiden sisältö. Työyhteisö on vastuussa työyksikön

toiminnan sujuvuudesta. Vastuu lopullisesta työvuoroluettelosta on aina työnantajalla. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49 – 50.) Työntekijä ei välttämättä tunne työlainsäädäntöä tai työehtosopimuksen sisältöä. Tämän vuoksi ennen työaika-autonomiaan siirtymistä tarvitaan lisätietoa.

Autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyy etuja ja haittoja. Eduiksi voidaan lukea oman työn hallinta, työntekijän sitoutuminen ja työmotivaatio. Työaika-autonomiaan siirryttäessä haittana voidaan katsoa uuden toimintatavan omaksuminen aikaa vievänä, koulutustarpeena ja valmiuksien kehittämisenä. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50.) Eksoten strategia vuosille 2014-2018 tukee tätä käsitystä myös koulutuksen osalta. Siinä huomioidaan myös uudistusten yhteydessä oleva ymmärrettävä muutosvastarinta, joka ei kuitenkaan voi olla pysyvää. Strategiassa mainitaan uusien työaikajärjestelyjen kehittäminen ja käyttöönotto jokainen työyhteisön jäsen huomioon ottaen. (Eksoten strategia 2014-2018,8.)

Härmä, Hakola, Ropponen ja Puttonen (2015) mainitsevat tuottamassaan ohjeistuksessa, että työntekijällä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihinsa. Vaikutusmahdollisuudet auttavat muun elämän ja työn yhteensovittamista ja tukevat työkykyä (Härmä ym. 2015). Työn ja muun elämän yhteensovittaminen on tärkeää sekä työelämän ja yhteiskunnan että yksilöiden ja perheiden hyvinvoinnin kannalta. Työhön ja työaikoihin liittyvät asiat helpottaisivat eniten työn ja muun elämän yhteensovittamista. (Suomala 2014, 76, 84.) Hoitoalalla epäsäännöllinen kolmivuorotyö luo usein vaikeuksia työntekijöiden henkilökohtaisen elämän ja työn yhteensovittamiseen. Työaika-autonomian tavoitteena on työn tehokkuuden parantamisen lisäksi myös työn ja muun elämän yhteensovittaminen (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 50).

Oman työn hallintaan sisältyy työntekijän osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon sekä työntekijän vaikutusmahdollisuus omiin työaikoihinsa. Edellä mainitut asiat käsitetään osana työhyvinvointia. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 49.) HYKS:iin, eli nykyiseen HUS:iin 2000-luvun alussa tehdyssä autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton tutkimus- ja kehittämishankkeessa

tultiin johtopäätökseen, että hanke oli onnistunut. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet omiin työvuoroihin olivat lisääntyneet ja työyhteisöjen toiminta sekä ilma-
piiri paranivat. Hanke ei kuitenkaan toteutunut kaikissa työyhteisöissä yhtä hyvin. Ongelmina ilmeni mm. toimimaton yhteistyö sekä oikeudenmukaisuuden ja jous-
tavuuden toimimattomuus. (Hakola 2005, 15.)

2.1 Työaika

Työaika säätelee työaikalaki (1996/605). Työaikalaki noudattaa EU:n työaikadi-
rektiiviä (2003/88/EY). Työaikalaisissa säädetään minimisäännökset vuorokausi-
levolle, keskimääräiselle viikkotyöajalle, yötyölle ja vuosilomalle (Härmä ym.
2015). Työaikalaki on säädetty työntekijän suojaksi ja se määrittelee vähimmäis-
tason, josta ei voi poiketa. (Hakola, Hublin, Härmä, Kandolin, Laitinen & Sallinen
2007, 14).

Euroopan Unionin työaikadirektiivin myötä sopiminen työajoista on siirtynyt työ-
paikkatasolle. Tavat, joilla työajoista sovitaan ja kuinka niitä kehitetään, ovat rat-
kaisevassa asemassa. Työaika on se aika, jonka työntekijä käyttää työntekoon
ja on velvollinen olemaan työpaikalla tai työnantajan käytettävissä. (Hakola ym.
2007, 4, 12.)

Julkisella sosiaali- ja terveysalalla noudatetaan kunnallista yleistä virka- ja työeh-
tosopimusta eli KVTES:iä. Jaksotyöajan määritelmä on 114 tuntia 45 minuuttia
kolmen viikon jaksossa. Jaksotyössä työvuoroja voi tehdä peräkkäin enintään
seitsemän. (KVTES 2014 - 2016). Myös paikalliset sopimukset voivat vaikuttaa
työaikasäädöksiin. Paikallisella tasolla sopimuksia tehdään laajemmin työnanta-
jan ja työntekijäryhmän edustajan välillä ja niistä yleisin on työaikajärjestelyt (Ha-
kola ym. 2007, 14 - 15).

2.2 Työaika-autonomiaan siirtyminen

Teoriaa tai menetelmää, jonka voisi suoraan siirtää käytäntöön, ei ole. Yhteinen
ajattelumalli työaika-autonomiaan siirryttäessä on sama käsitys suunnittelusta ja

kokonaisuudesta. Erilaisten ratkaisujen vaikutus työhön on kokeiltava, vaikutukset tulevat esille vasta todellisessa tilanteessa. Työaika-autonomiaan siirtyminen edellyttää yhteistä toimintaa. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 51 - 52.)

Työvälineitä autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisessä ovat työyhteisön yhteisen ajattelumallin luominen, työvuorosuunnittelun mallintaminen havainnollisesti sekä pelisääntöjen kirjaaminen. Työvuorosuunnittelun tietokoneohjelman selventäminen ja työaikaergonomian tiedostaminen sekä erilaiset vuorovaikutuksen keinot kuten tiimipalavereista sopiminen ja listavastaavan valitseminen kuuluvat myös autonomisen työvuorosuunnittelun työvälineisiin. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 51.)

Autonominen työvuorosuunnittelu on uudenlainen toimintatapa työyhteisössä. Muutoksen toteuttamiseksi työyhteisö tarvitsee organisaation johdon tuen. Lähesimiehen yhtenä tehtävänä on olla opastajana autonomisen työvuorosuunnittelun toteutuksessa. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 53.)

2.3 Pelisäännöt

Järvisen (2008) mukaan jokainen työyhteisö vaatii pelisäännöt toimiakseen hyvin. Pelisäännöt ovat kaikkien työyhteisön jäsenten tiedossa ja työyhteisön jäsenet noudattavat niitä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 82). Avoimen vuoropuhelun, eri näkökulmien kuulemisen ja yhteisen sopimisen kautta on mahdollisuus sopia yhteisistä pelisäännöistä. Pelisäännöt ovat yhdessä sovittuja toimintatapoja, joiden mukaan työyhteisössä toimitaan. Pienissä työyhteisöissä on suotavaa, että kaikki ovat mukana keskustelemassa pelisäännöistä. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, 7, 77.) Pelisääntöjä tehtäessä on mahdollistettava jokaisen osallistuminen niiden luomiseen.

Pelisääntöjen laatiminen yhdessä työyhteisön kesken edistää työaika-autonomiaan siirtymistä. Pelisäännöt koskevat kaikkia työyhteisön jäseniä. Työaika-autonomiaan siirryttäessä luodaan työyhteisöön uusi käytäntö työvuorosuunnittelua

varten. Uudessa käytännössä määritellään milloin, missä ja miten työvuorosuunnittelu tehdään. Pelisääntöjä tehtäessä on huomioitava, että kyse ei ole vain työajasta vaan koko työyksikön toiminnasta. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 52, 72.)

Pelisäännöissä sovitaan mm. tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Tässä tasapuolisuus ei tarkoita sitä, että vuorot jakautuvat tasapuolisesti kaikkien kesken, vaan sitä, että jokaisen työaikamieltymys otetaan huomioon. Erikseen sovitaan myös tilanteet, joissa työvuoroihin olisi tulossa yli- tai alimiehitystä. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 73.) Furman ym. (2004, 81 - 82) listaa pelisääntöihin sitoutumisen kriittiset kohdat. Tässä opinnäytetyössä tavoitteella tarkoitetaan yhteisten pelisääntöjen luomista:

- Pääseekö työyhteisö osallistumaan tavoitteen asettamiseen?
- Onko tavoitteella arvoa ja saadaanko siitä hyötyä itselle ja muille?
- Keskustellaanko onnistumisen todennäköisyydestä?
- Konkretisoidaanko osatavoitteet?
- Tarkastellaanko pieniä edistysaskeleita?
- Saavatko mukana olijat oikeudenmukaisen ja panostustaan vastaavan osuuden hyvän lopputuloksen tuomista hyödyistä?

Pelisääntöjä luodessa kannattaa myös sopia, milloin pelisääntöjä ja niiden noudattamista tarkastellaan uudelleen. Taitavan pelisääntöjen uudelleenkirjoittamisen jälkeen työyhteisössä voidaan paremmin ja henkilökunta kykenee löytämään uusia yhteisiä päämääriä. Samalla voidaan sopia, kuinka toimitaan, mikäli havaitaan, että työyhteisön jäsen ei noudata pelisääntöjä. (Furman ym. 2004, 99, 101.)

3 Työyhteisön vuorovaikutus

Työntekijän työpaikalla kokema vuorovaikutus vaikuttaa hänen koko elämäänsä. Työpaikalla tapahtuvan vuorovaikutuksen myönteisyys johtaa työtyytyväisyyteen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 5, 9.) Viestintä on avainasemassa työyhteisön toiminnassa ja sen avulla mahdollistuu yhteistyö ja tavoitteiden saavuttaminen.

Ekman (2004) tulkitsee viestinnän olevan aitoa vuorovaikutusta. Aallon (2002) mukaan kuuntelu ja toisten näkökannan ymmärtäminen ovat tavoitteena keskustelussa. Aitoon vuorovaikutukseen vaikuttaa myös toisen ihmisen tilanteen tai näkökulman ymmärtäminen. Tavoitteena tulisi olla avoin ja eri vaihtoehtoja pohtiva vuorovaikutus. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 90, 95 - 96.) Vuorovaikutuksessa pyritään jakamaan asioita ja tekemään niitä yhteisiksi, sekä neuvotellaan yhteisistä merkityksistä (Silvennoinen 2004, 30).

3.1 Työyhteisön avoin vuorovaikutus

Isaacs'in (2001) mukaan työyhteisön avoimen vuorovaikutuksen eteen tulisi työyhteisössä tehdä töitä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 96). Vuorovaikutustaitojen kehittäminen on osa ammatillista kehittymistä. Niillä parannetaan mahdollisuuksia onnistua haasteellisemmiksi tulevilla tehtävillä. (Silvennoinen 2004, 17.) Muutuvan yhteiskunnan myötä työyhteisöjen identiteettiä, varsinkin sosiaali- ja terveysalalla, tulisi vahvistaa yhdessä oppimisen, yhteisöllisyyden ja avoimen vuorovaikutuksen suuntaan. Jokainen voi omalta osaltaan mahdollistaa näiden toteutumista työyhteisössä. (Mäkisalo-Ropponen 2011, 98.)

Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oltava puhevalta työyhteisössä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 97). Osallistumismahdollisuuksien lisäksi on tärkeää, että henkilöstölle tarjotaan henkistä ja sosiaalista tukea (Paasivaara & Nikkilä 2010, 101). Eksote mainitseekin strategiassaan vuosille 2014 - 2018 yhtenä tavoitteena mutkattoman vuorovaikutuksen, jossa mainitaan kohtelias ja ystävällinen käyttäytyminen kollegoita kohtaan sekä yhdessä tekeminen (Eksoten strategia vuosille 2014-2018, 7).

Avoin vuorovaikutus työyhteisössä helpottaa uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Keskustelu helpottaa asian omaksumista ja mahdollistaa sen, että jokainen saa oman äänensä kuuluviin. Työaika-autonomiaan siirtyminen vaikuttaa jokaisen henkilökunnan jäsenen toimintatapaan ja työvuorojen suunnittelu yhdessä on suotavaa. Yhteisten pelisääntöjen luominen luo pohjaa yhteiselle ajattelumaille ja työvuorosuunnittelulle. Pelisääntöjä luodessa käydään keskustelua yhdessä ja niiden pohjalta tehdään päätöksiä.

3.2 Työaika-autonomia ja vuorovaikutus

Hakola ja Kalliomäki-Levanto (2010, 51) mainitsevat yhteiset ajattelumallit ja yhteiset tavoitteet autonomisen työvuorosuunnittelun perusteeksi. Työaika-autonomia edellyttää yhteistoimintaa työyhteisössä. Työaika-autonomian pulmien ratkaisu vaatii keskustelua työyhteisössä. Myös vetäytyvien työntekijöiden mielipiteet tulisi saada esiin. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 52.)

Työaika-autonomia on yhteistyötä, jota voi estää muun muassa yhteistyövalmiuksien puute. Yhteistyö on haastavaa, kun kaikki työntekijät eivät ole paikalla samaan aikaan. Omien työvuorojen suunnittelussa on otettava huomioon muiden työntekijöiden työaikamieltymykset. Yksittäisellä työntekijällä ei ole mahdollisuutta valita työvuoroja vain omien mieltymystensä mukaan. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 55 – 67.) Työaika-autonomiaan siirryttäessä on tärkeää ottaa huomioon työtoverin toiveet ja työvuoromieltymykset. Keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta jokainen saa äänensä ja omat tarpeensa kuuluviin.

Yhteistoiminnan sujuvuuteen vaikuttavat useat eri asiat. Onnistumiseen vaikuttavat sekä työilmapiiri että yksilöiden valmiudet ja suhtautuminen. Kielteisiä asenteita pyritään muokkaamaan tiedottamisella ja keskustelulla. Työaika-autonomiaan siirtyminen onnistuu parhaiten yksiköissä, joissa työyhteisö on vakiintunut ja työyhteisöllä on rutinoitunut yhdessä tekemisen ja päättämisen tapa. Ellei koko henkilöstö pysty osallistumaan autonomiseen työvuorosuunnitteluun, päätöksenteon tulee olla luottamuksellista, tasapuolista ja oikeudenmukaista. (Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 53 – 54.)

Työaika-autonomiaan siirtyminen edellyttää työyhteisössä sitoutumista yhteisiin työyhteisön toimintaa koskeviin tavoitteisiin (Mäkisalo-Ropponen 2014, 112; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 55 – 56). Siirtyminen vaatii uusia ajattelumalleja sekä aikaa omaksua toiminta. Riittäväälle keskustelulle on varattavaa aikaa ennen

päätösten tekoa. Ellei keskustelulle ole aikaa, tulee ongelmia. Avoimessa ilmapiiirissä on mahdollisuus saada tuloksia aikaan nopeammin. (Mäkisalo-Ropponen 2014, 112; Hakola & Kalliomäki-Levanto 2010, 55 – 56.)

4 Työyhteisön kehittäminen

Työyhteisön kehittämisellä on erilaisia vaikutuksia. Työyhteisön kehittäminen vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin, työyhteisön toimivuuteen sekä työn tuottavuuteen. Se pyrkii tuomaan käytäntöön uusia työmenetelmiä tai muuttamaan työyhteisön totuttuja toimintatapoja. (Mäkipää 2014, 178.) Uudenlaisen toimintatavan vieminen työyhteisöön vaatii vanhoista toimintamalleista luopumista sekä työntekijöiden uudenlaisia asenteita ja ajattelumalleja (Paasivaara & Nikkilä 2010, 95).

Henkilöstöllä on oltava mahdollisuus ottaa osaa tilanteisiin, joissa suunnitellaan työoloihin liittyviä asioita. Parhaimmillaan osallistuminen on vuorovaikutusta, jossa henkilöstön näkökulma otetaan huomioon. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 100.) Kauhanen (2016, 39) viittaa kansainvälisiin tutkimuksiin, joiden mukaan työssä olevien ihmisten keskeisimpiä oppimislähteitä on työssä oppiminen työtä tekemällä. Ryhmäoppiminen on sosiaalinen tapahtuma. Ryhmässä on käytettävissä enemmän informaatiota ja ongelman ratkaisuvaihtoehtoja ja se tuottaa laadullisia hyötyjä. Kehittämispalavereissa luodaan yhteisiä toimintamalleja ja vaihdetaan kokemuksia. (Viitala 2013, 176 – 177.)

Työyhteisön jäsenten on sopeuduttava työyhteisön tavoitteisiin, periaatteisiin ja normeihin. Työyhteisön kehittämisessä on muistettava, että työyhteisö pyrkii tasapainoon. Uudet toimintatavat vaativat kaikkien työyhteisön jäsenten osallistumista, sitoutumista ja työtä sen eteen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 44 - 45, 95.)

Työyhteisöt ovat jatkuvassa muutostilassa. Ristiriidat eivät tarkoita epäonnistumista vaan kuuluvat osaltaan työyhteisön kehitykseen. Ongelmat voivat syntyä tilanteissa, joissa ihmiset eivät osaa puhua erilaisista näkökulmista yhdessä, ei niinkään siitä, että ihmiset näkevät asiat eri tavoin. Työyhteisön kehittämisen haasteena on luoda työyhteisöön riittävän vahva toimintatapa, jossa työntekijöillä

on tilaa keskustella erilaisista näkökannoista. Yksi hyvän ja ammatillisen työyhteisön tuntomerkeistä on se, että ristiriitoja ja epäkohtia osataan ratkaista keskustelemalla. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 75, 119 - 120, 124, 128.) Kauhanen (2016, 39) mainitsee henkilöstön kehittämisessä tärkeänä myös henkilökunnan vuorovaikutussuhteet kollegoiden kanssa.

Mäkipään (2014) mukaan ohjaukselliset kehittämismenetelmät tarjoavat hyvät mahdollisuudet hoitoalalle. Koulutus on käyttökelpoinen keino silloin kun tavoitellaan työyksikön tulevaisuuteen kaavailtua toimintatapaa. Tiedon jakaminen koko henkilökunnalle on tärkeää. (Kaartinen 2011, 20.)

Työpaikalla yhdessä tapahtuva suunnittelu, eli työvuorosuunnittelu ja ratkaisua vaativien asioiden yhdessä selvittäminen, ovat yhdessä tapahtuvaa oppimista. Yhteistoiminnallisessa oppimisessa on tärkeää vuoropuhelu. Samalla kehittyvät työyhteisön jäsenten vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaidot. Yhdessä tapahtuvassa ideoinnissa ja ongelmanratkaisussa korostuvat tietojen ja taitojen syntyminen todellisessa toiminnassa ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Kaartinen 2011, 29.)

Selkeys ja systemaattisuus ovat tärkeää uuden tiedon luomiselle. Ne ovat edellytyksenä sille, että uusi tieto voidaan saattaa ymmärrettävään muotoon ja siten käytännön työn ohjenuoraksi. Tiedon dokumentointi takaa tiedon säilyvyyden ja siirtämisen muille. Dokumentaation tulee olla sekä yksinkertaista että helposti saatavilla olevaa. Tiedon dokumentointi takaa tiedon siirtymisen organisaation hyväksi. Dokumentaatio toimii uusien toimintatapojen omaksumisen ja vanhojen käytäntöjen luopumisen tukena. (Viitala 2005, 173 – 174.)

Työyhteisön ohjauksessa on tärkeää sen varmistaminen, että uusi toimintamalli todella siirtyy käytäntöön. Ohjaus vanhoista tavoista pois ja sujuva siirtyminen uuteen käytäntöön työyhteisössä tarvitsee tukea. Oppimisprosessissa voidaan antaa ”vierihoitoa”, jonka avulla varmistetaan, että kaikki tietävät, kuinka uudessa tilanteessa tulisi toimia ja varmistetaan käytännön sujuvuus. (Viitala 2005, 180 – 181.)

Kaartinen (2011, 18) viittaa valmentajaan ja valmentamiseen henkilöstön kehittämisessä. Tässä opinnäytetyössä valmennus voidaan nähdä ohjauksena ja ohjaajana opinnäytetyön tekijä. Ohjaajan tehtävänä on innostaa työntekijää keksimään ratkaisuja ja rohkaista kokeilemaan erilaisia vaihtoehtoja. (Kaartinen 2011, 18.) Autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirryttäessä työntekijän on opittava suunnittelemaan työvuorot kolmeksi viikoksi eteenpäin muiden työntekijöiden toiveet huomioon ottaen. Tuen ja ohjauksen merkitys on tärkeää, jotta autonomisen työvuorosuunnittelun idea sisäistetään oikein.

Asennetason muutos tapahtuu ihmisessä hitaammin kuin uuden tiedon omaksuminen. Asennetason muutos edellyttää selkeää ja syvällistä perustelua sekä toistamista. Asenteen muutosta edistävät käytännön esimerkit siitä, että uusi asia jossakin toimii ja tuottaa hyötyä. (Viitala 2005, 181 -182.)

5 Kehittämistyön tarkoitus ja tehtävät

Tämän opinnäytetyö on kehittämisprosessi Eksoten Hoivan tulosalueen tehostetun palveluasumisen toimintayksikköön. Tarkoituksena on ottaa käyttöön autonominen työvuorosuunnittelu työyksikössä.

Tarkoitukseen pyritään seuraavien tehtävien kautta:

1. Autonomisen työvuorosuunnittelun koulutus- ja esimerkkidiojen tekeminen.
2. Koulutusiltapäivien pitäminen henkilökunnalle.
3. Henkilökunnan tukeminen ja ohjaus autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirryttäessä.
4. Työyhteisön kokemusten kartoitus autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisestä, ohjauksen riittävydestä sekä työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen toimivuudesta autonomista työvuorosuunnittelua tehdessä.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada toimintayksikköön toimiva autonomisen työvuorosuunnittelun toimintatapa, jossa henkilökunta sisäistää keskinäisen vuoro-

vaikutuksen ja yhdessä tekemisen tavan työvuoroja suunniteltaessa sekä autonomisen työvuorosuunnittelun merkityksen oman työn hallinnassa ja työhyvinvoinnissa. Autonominen työvuorosuunnittelu on parhaimmillaan oman työn hallintaa ja auttaa jaksamaan vuoro- ja jaksotyössä.

6 Kehittämistyön toteutus

Kehittämiprojektista voidaan saada paljon hyötyä. Kun siihen uhraa riittävästi aikaa, voi seurauksena olla tuntuva toimintamallien kehittyminen. Kehittämiprojekti toteutuu sitä varmemmin, mitä useammin vaiheiden onnistumista arvioidaan. (Viitala 2013, 201.) Ajatus opinnäytetyön tekemiseen tuli toimintayksikön esimieheltä. Eksotessa on useassa Hoivan toimintayksikössä siirrytty jo aikaisemmin työaika-autonomiaan.

6.1 Kehittämistyön taustaa ja kohderyhmä

Opinnäytetyön kohteena olevan kunnan Hoivan tulosalueen toisessa toimintayksikössä oli jo otettu käyttöön työaika-autonomia Eksoten työaika-autonomiaohjeiden pohjalta. Ohjeet ovat vuodelta 2012. Opinnäytetyössä näitä vanhoja vuoden 2012 toimintaohjeita päivitettiin voimassa olevan kunnallis- ja virkaehtosopimuksen mukaiseksi sekä opinnäytetyön kohteena olevan toimintayksikön mukaiseksi. Tarkoituksena oli, että henkilöstö saa ohjausta työaika-autonomiaan ja yksikössä voidaan siirtyä autonomiseen työvuorosuunnitteluun.

Tehostetun palveluasumisen toimintayksikössä työskentelee 8 lähi- tai perushoitajaa ja hoitoapulaista. Tehostettu palveluasuminen tarjoaa ympärivuorokautista hoitoa ja hoivaa ikääntyneille. Työ yksikössä on kolmivuorotyötä. Sairaanhoitaja työskentelee yksikössä 1-3 vuoroa viikossa, mutta ei viikonloppuisin. Seitsemän hoitajaa tekee yövuoroja. Osa työntekijöistä tekee osittaista työaikaa.

Eksotella oli uuteen toimintamalliin valmiit ohjeet, joita opinnäytetyön tekijänä päivitin ja muokkasin tähän toimintayksikköön sopiviksi. Kyseisessä yksikössä aiem-

min käytössä ollut työvuorosuunnittelun käytäntö on jo tiedossa. Sitä ei siksi lähdetty erikseen kyselyllä kartoittamaan. Työvuoroihin on saanut aikaisemmin esittää omat toiveensa, jotka listantekijä on ottanut huomioon. Yksikössä on ollut useita eri työvuorosuunnittelun käytäntöjä käytössä työntekijöiden kesken. Joku työntekijöistä on saattanut suunnitella valmiiksi koko kolmen viikon työvuorolistan, toinen taas on laittanut pelkästään yövuorot ja muutaman tärkeän toiveen. Jotkut ovat saattaneet jättää koko listan tyhjäksi listantekijän täytettäväksi. Tällöin myös ”nopeat ovat syöneet hitaat” eli ensimmäisenä vuoronsa suunnitellut on ”varannut” vuorot toisten jäädessä viimeiseksi. Usein myös samanlaiset toiveet ovat vaikeuttaneet työvuorosuunnittelua, koska kaikkiin vuoroihin ei ole ollut tekijöitä. Listantekijän aika on kulunut sovitellessa ja tiedustellessa, kuka hoitajista voisi muuttaa toiveitaan.

Yksikön pienuuden vuoksi henkilökuntamäärä on myös pieni. Yhden työntekijän toimiessa kaksi päivää viikossa osastosihteerin tehtävissä, eli U-päivillä sekä sairaanhoitajan toimiessa kahdessa yksikössä, on työvuorolistan tekemisessä ollut haasteita. Usein henkilökunta on jättänyt merkitsemättä omat koulutuspäivänsä työvuorotoiveisiin, jolloin niitä ei välttämättä ole huomioitu työvuorosuunnittelussa. Myös yövuorot ja koulutuspäivät ovat saattaneet osua samoille päville. Osalla henkilökuntaa on omia vastuutehtäviään, joita on myös joutunut huomioidaan työvuorosuunnittelussa. Autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirryttäessä vastuu koulutuksista ja omista vastuutehtävistä siirtyy työntekijälle. Listantekijä tekee työvuorolistat kolmeen eri yksikköön, joissa yhteenlaskettu henkilöstömäärä on suuri. Tästä syystä ei ole mahdollista, että hän pystyisi huomioimaan kaikkien koulutukset. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi työvuorosuunnittelu on aikaa vievää.

6.2 Kehittämistehtävä toimintatutkimuksena

Tämä opinnäytetyö pohjautui toimintatutkimukseen. Toimintatutkimus sopii tutkimukselliseen kehittämistyöhön, koska sen avulla pyritään uudenlaisen toiminnan ja työn ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Toimintatutkimus painottuu samankaltaisesti tutkitun tiedon tuottamiseen ja käytännön muutoksen aikaansaamiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritolahti 2014, 37, 59.) Tavoitteena toimintatutkimuksessa

on ratkaista käytännön ongelma ja muuttaa nykyistä tilannetta. Toimintatutkimuksessa tutkimustulosten käyttäminen mahdollistuu työelämässä. Toimintatutkimuksessa tutkimuksen ja kehittämisen kohteena voi olla yhteisön toimintatavat ja itse toimintatilanne. (Ojasalo ym. 2014, 58, 60.) Tässä opinnäytetyössä tuloksena oli konkreettinen muutos työpaikan toiminnassa eli työntekijöiden toimintatavan muutos. Opinnäytetyön toiminnallinen tulos oli autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto toimintayksikössä. Toisena tuloksena oli laadullinen löydös siitä, kuinka henkilökunta oli kokenut autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisen ja ohjauksen merkityksen.

Toimintatutkimuksen aluksi määritellään tutkimuksen päämäärät ja asetetaan työn tavoitteet. Toimintatutkimuksen prosessia kuvataan sykleinä, joissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. Kehittämisprosessi on syklinen, jossa eri vaiheet toistuvat uudelleen. (Ojasalo ym. 2014, 60 - 62.) Kuvassa 1 esitetään toimintatutkimuksen eteneminen mukailtuna Ojasalon (Ojasalo ym. 2014, 60.) mallin mukaan.



Kuva 1. Syklit mukailtuna Ojasalon mallin mukaan. (Ojasalo ym. 2014, 60)

Opinnäytetyössä voitiin jokaista kolmen viikon työvuorolistaa ajatella yhtenä syklinä. Valmiin työvuoropohjan antaminen henkilökunnalle ja sijaisten laittaminen listaan ovat kohtaa suunnittelu. Työvuorojen suunnittelu voitiin tulkita prosessin toteutuksena, ja siinä rinnalla opinnäytetyön tekijänä havainnoin, kuinka listan tekeminen onnistuu sekä tarvittaessa toimin tukena työvuorojen laadinnassa. Kun kolmen viikon työvuorolista oli laadittu, arvioitiin tilannetta, kuinka autonominen

työvuorosuunnittelu oli sujunut ja tarvittaessa muutettiin pelisääntöjä. Näin uutta toimintaa arvioitiin koko prosessin ajan samalla kun uutta toimintamallia eli autonomista työvuorosuunnittelua otettiin käytäntöön toimintayksikössä.

Toimintatutkimuksen keskeinen piirre on ottaa yksikössä työskentelevät ihmiset aktiivisesti mukaan kehittämistyöhön. Menetelmissä voidaan käyttää tapaa, joka mahdollistaa työntekijöiden aktiivisen osallistumisen ja keskinäisen vuorovaikutuksen. (Ojasalo ym. 2014, 37.) Yhteisten pelisääntöjen luominen henkilökunnan kanssa yhdessä on osa henkilökunnan osallistamista. Toimintatutkimuksessa tutkijalla ja tutkittavalla on aktiivinen rooli toimijana muutoksessa sekä heidän välinen yhteistyö. Tutkittavat ovat aktiivisia toimijoita kehittämisprosessissa. (Ojasalo ym. 2014, 58.) Uuden toimintamallin käyttöönotto alkoi koulutusiltapäivillä. Tämä vaihe sisälsi myös koulutusiltapäivien ulkopuolisen ohjauksen, jonka toteutin opinnäytetyön tekijänä sekä tukemisen autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisessä. Keskustelua työyhteisön kanssa käytiin koko prosessin ajan. Jo sovitut pelisääntöjä oli mahdollista muuttaa samalla, mikäli ne havaittiin toimimattomiksi. Autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtyminen käynnistyi niin, että työntekijät saivat ensin suunnitella yövuorot ja kolme toivevuoroa. Tämän onnistuessa moitteettomasti siirryttiin koko kolmen viikon työvuorolistan suunnitteluun.

Opinnäytetyössä uutta toimintamallia arvioitiin kyselytutkimuksella. Tutkimuksella pyrittiin kartoittamaan työntekijöiden kokemuksia ohjauksen riittävydestä, yhteisten pelisääntöjen toimivuudesta sekä työyhteisön keskinäisestä vuorovaikutuksesta autonomista työvuorosuunnittelua tehdessä, kun autonomiseen työvuorosuunnitteluun on siirrytty. Kesän 2016 aikana autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto aloitettiin käytännössä ja kyselytutkimuksen tein syksyllä 2016.

Toimintatutkimuksen aineisto voidaan kerätä kyselyllä. Kysely on menetelmänä nopea ja tehokas. Perusteena kyselyn käytölle on, että aiempaa tietoa ilmiöstä on riittävästi, mikä helpottaa kyselylomakkeen suunnittelua. (Ojasalo ym. 2014, 61, 121 – 122.) Tässä opinnäytetyössä kysely osoitettiin koko kohdejoukolle eli

kahdeksalle henkilölle. Kyselylomakkeen täyttäminen pyrittiin mahdollistamaan työaikana, jolloin vastausprosentin oletettiin olevan mahdollisimman suuri.

Kyselylomakkeen suunnittelu pohjautuu kehittämistyön tavoitteisiin, joiden tulee olla opinnäytetyön tekijälle selviä ennen kyselylomakkeen suunnittelua. Ennen lomakkeen suunnittelua tulee olla perehtynyt aikaisempiin tutkimuksiin. (Ojasalo ym. 2014, 130.)

Kyselytutkimuksen heikkouksina mainitaan muun muassa varmistus siitä, kuinka vakavasti vastaajat suhtautuvat tutkimukseen sekä, ovatko vastausvaihtoehdot olleet onnistuneita vastaajan näkökulmasta. (Hirsjärvi ym. 2008, 190.) Vastaajien oletettiin olevan halukkaita suhtautumaan vakavasti kyselyyn, sillä kysely koski heidän toimintayksikköään ja siellä käyttöön otettua uutta toimintatapaa.

Tämän opinnäytetyön kyselylomakkeeseen tuli monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä niitä täydentämään. Kysymykset olivat ensin monivalintakysymyksiä, joissa esitettiin väittämiä. Likert - asteikko oli neljäasteikkoinen. Tällöin kyselylomakkeen täyttäjä joutui pohtimaan vastaustaan ja kallistumaan joko samaa mieltä tai eri mieltä olevaan suuntaan. Tällä tavalla saatiin parhaat vastaukset opinnäytetyön tavoitetta varten. Monivalintakysymyksiä täydennettiin vielä avoimilla kysymyksillä. Hirsjärven ym. (2008, 196) mukaan avoimet kysymykset sallivat vastaajien ilmaista itseään omin sanoin sekä auttaa monivalintakysymysten poikkeavien vastausten tulkinnessa. Lisäksi monivalintakysymykset sallivat vastausten mielekkään vertailun ja tuottavat vähemmän kirjavia vastauksia. Kyselyssä pyrittiin saamaan paras hyöty kummastakin kysymysvaihtoehdoista opinnäytetyön tavoitetta ajatellen.

Kyselylomake tulee testata ennen varsinaista kyselyä. Testaaminen tarkoittaa, että perusjoukkoa vastaavat ihmiset arvioivat kriittisesti kyselylomaketta. Arvioinnin kohteena on kysymysten ja ohjeiden selkeys, vastausvaihtoehtojen toimivuus, kyselylomakkeen mitta ja vastaamiseen käytetyn ajan kohtuullisuus. (Vilkkä 2005, 88.) Kyselylomake testattiin kahdella vastaajalla ennen virallista tutkimusta.

Opinnäytetyön kyselyn ydinasiana voidaan pitää kerätyn aineiston analyysia, tulkintaa ja johtopäätöksiä. Aineiston analyysissä ensimmäiseksi tarkastetaan tiedot, onko kyselylomakkeeseen vastattu oikein vai täytyykö lomake hylätä. Toisessa vaiheessa tarkastetaan, onko kyselylomakkeita karhuttava eli tietoja täydennettävä. Kolmannessa vaiheessa aineisto järjestetään analyysiä varten. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 216 – 217.)

Kyselyn analyysivaiheessa aineisto jaoteltiin tutkimusongelmien mukaan teemoittain. Teemoina ovat ohjauksen riittävyys, yhteisten pelisääntöjen toimivuus ja työyhteisön sisäinen vuorovaikutus työvuoroja suunniteltaessa, kun autonomiseen työvuorosuunnitteluun on siirrytty. Teemoittain jakamisessa on kyse laadullisen aineiston ryhmittelystä eri aihepiirien mukaan. Teemoissa painottuu mitä kustakin teemasta on sanottu. Aineistosta etsitään kutakin teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 93.) Aineistosta pyrittiin etsimään vastauksia tutkimuskysymyksiin.

6.3 Kehittämistyön käytännön toteutus

Opinnäytetyön tekeminen (kuva 2) alkoi neuvottelulla toimintayksikön esimiehen kanssa, jonka jälkeen opinnäytetyön tekijänä päivitin koulutusmateriaalin. Koulutuksen apuvälineeksi laadin myös työvuorosuunnittelusta esimerkkejä Titania-tövuorosuunnitteluohjelmaa apuna käyttäen. Esimerkit ja koulutusdiat hyväksyttiin toimintayksikön esimiehellä. Kesäkuun alussa vuonna 2016 pidin kaksi koulutusiltaa päivää toimintayksikön henkilökunnalle diojen pohjalta. Kahtena eri ajankohtana pidetty koulutus mahdollisti lähes koko henkilökunnan osallistumisen koulutukseen. Koulutuksen sisältönä oli lain, KVTES:n ja paikallisten sopimusten määräämä pohja työvuorosuunnittelulle. Koulutuksessa kävin koulutusdiojen pohjalta läpi mitä tulee ottaa huomioon autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirryttäessä. Tein toimintayksikköön autonomisen työvuorosuunnittelun kansion, joka sisältää koko koulutusmateriaalin; diat, esimerkit ja opinnäytetyön tekijän yhteystiedot. Autonomisen työvuorosuunnittelun kansiota käytettiin apuna uusia työntekijöitä ja pitkäaikaisia sijaisia perehdytettäessä.



Kuva 2. Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Koulutusiltapäivinä laadittiin toimintayksikön yhteiset pelisäännöt autonomista työvuorosuunnittelua varten henkilökunnan kanssa yhteistyössä. Pelisäännöt kirjattiin paperille ja ne jäivät toimintayksikköön autonomisen työvuorosuunnittelun kansioon kaikkien luettavaksi. Pelisääntöjen toimivuutta tarkasteltiin säännöllisesti kesän ja alkusyksyn ajan ja niitä päivitettiin toimintayksikön tiimikokouksissa. Toimimattomia pelisääntöjä muutettiin henkilökunnan kokemuksen kautta toimivimmiksi. Pelisääntöjen päivittämiseen osallistui koko toimintayksikön henkilökunta. Toimintayksikössä tallessa olevia pelisääntöjä ja koulutusdioja autonomiseen työvuorosuunnitteluun oli yksinkertaista käyttää apuna vielä koulutusiltapäivien jälkeen, mikäli kysyttävää tai ongelmatilanteita ilmeni. Uuden toimintatavan omaksuminen vaati toistoa ja ohjeiden kertaamista. Opinnäytetyön tekijänä kannustin osaltani koulutusiltapäivinä yhteiseen työvuorosuunnitteluun ja henkilökunnan keskinäiseen keskusteluun.

Toimintayksikön henkilökunta suhtautui avoimesti ja odottaen autonomiseen työvuorosuunnitteluun sekä koulutusiltapäiviin. Osalla henkilökunnasta oli jo kokemusta autonomisesta työvuorosuunnittelusta. Avoin suhtautuminen kannusti

opinnäytetyöni prosessissa. Yksi henkilökunnasta ei päässyt osallistumaan koulutusiltapäivään. Lisäksi opinnäytetyöprosessin aikana toimintayksikköön tuli henkilökuntamuutoksia, jonka vuoksi kaikki kyselyyn vastanneet eivät olleet osallistuneet koulutusiltapäivään. Heillä oli kuitenkin mahdollisuus tutustua autonomisen työvuorosuunnittelun koulutuskansioon sekä esimerkkidioihin ja saada tarvittaessa tukea opinnäytetyön tekijältä työvuorojen laadinnassa.

Koulutusiltapäivien jälkeen heti seuraavasta työvuorolistasta alkoi autonominen työvuorosuunnittelu. Ensimmäisestä työvuorolistasta alkaen jokainen työntekijä vuorollaan laittoi listaan omat yövuoronsa ja kolme työvuoro- tai vapaatoivetta. Tämän jälkeen listantekijä vahvisti työvuorolistan ja suunnitteli loput työvuorot. Kun yövuorojen suunnittelu onnistui moitteetta, ei listantekijä enää suunnitellut muita työvuoroja, vaan työntekijät aloittivat koko listan työvuorosuunnittelun. Opinnäytetyön kohteena olevassa toimintayksikössä siirryttiin heti toisessa listassa jo koko työvuorolistan suunnitteluun.

Opinnäytetyön tekijänä kuljin henkilökunnan rinnalla koko opinnäytetyöprosessin ajan ja ohjasin heitä siirtymään autonomiseen työvuorosuunnitteluun. Henkilökunnalla oli mahdollisuus kirjata autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyen työvuorokansioon kysymyksiä ja ajatuksia, mitkä kävin säännöllisesti lukemassa. Tarkoituksena oli käsitellä asiat viikoittaisissa tiimipalavereissa. Jätin myös työyksikköön yhteystietoni, mikäli tukea työvuorosuunnitteluun tarvittaisiin lisää. Henkilökunnalta ei tullut yhteydenottoja minulle. Myöskään koulutuskansioon ei tullut kysymyksiä. Henkilökunta esitti lisäkysymyksiä ja tarkennuksia käydessäni toimintayksikössä tai muuten työpaikalla tavattaessa.

Pidin päiväkirjaa koko opinnäytetyöprosessin ajan eli kesäkuusta lokakuuhun. Päiväkirjaan kirjasin, mitä tukea henkilökunta on tarvinnut kehittämisprosessin aikana. Muistiinpanoja tein henkilökunnan kanssa käydyistä keskusteluista sekä toimintayksikön tiimipalavereista, joissa käsiteltiin autonomista työvuorosuunnittelua. Kehittämisprosessi toteutui Ojasalon ym. (2014, 62) mukaisen syklimallin mukaan. Autonomisen työvuorosuunnittelun käynnistyttyä jokainen työvuorolista

oli oma syklinsä. Mahdollisuuksien mukaan toimitin uuden listapohjan toimintayksikköön. Kävin myös säännöllisesti toimintayksikössä tiedustelemassa henkilökunnalta, onko heillä tuen tarvetta sekä kysymässä kuinka autonominen työvuorosuunnittelu on sujunut. Aina uuden listan alussa henkilökunnan kanssa kerrattiin vuorojärjestys sekä ne asiat, joista henkilökunnalla oli kysyttävää. Aluksi henkilökunta oli aktiivisempi kysymysten suhteen. Tukea ja neuvoja kaivattiin enemmän. Autonominen työvuorosuunnittelun tultua enemmän rutiininomaiseksi kysymykset vähenivät syksyä kohden mentäessä.

Henkilökunnan kanssa yhdessä sovittuja pelisääntöjä jouduin kertaamaan useaan otteeseen. Ongelmina ilmenivät liian monet toiveet, työvuorojen suunnitteluvuorojen muuttuminen sekä toiveiden kasaantuminen samaan ajankohtaan, jolloin ei ole riittävästi henkilökuntaa töissä.

Toimintayksikön viikkopalavereissa keskustelimme miehitystiedoista, ettei tulisi vuoroja, joissa ei ole lainkaan työntekijää. Osittaista työaika tekeville laskin Titania-tövuorosuunnitteluohjelman pohjalta erikseen tuntimäärä, joka tulisi kolmen viikon työvuorojaksossa olla työaika. Ajankäytöstä muistutettiin henkilökuntaa, että omalla suunnitteluvuorolla tulisi toimia ripeästi, jotta kaikki ehtisivät suunnitella omat työvuoronsa ajoissa.

Koko kehittämisprosessin ajan opinnäytetyön tekijänä muistutin henkilökuntaa keskinäisestä keskustelusta ja yhdessä työvuorojen suunnittelusta ja kannustin siihen. Henkilökunta olikin alkanut viestimään keskenään vuoroista, poissaolijoiden huomiointi kehittyi koko prosessin ajan sekä yhteydenotto poissaolijoihin oli aktiivista ja pelisääntöjen mukaista.

Autonominen työvuorosuunnittelun oltua käytössä noin puoli vuotta pidin kaksi samansuuntaista keskusteluiltapäivää toimintayksikön henkilökunnalle. Iltapäivä alkoi kyselylomakkeen täyttämällä. Keskusteluiltapäivän aloitin kertomalla opinnäytetyöstä. Tämän jälkeen jaoin henkilökunnalle kyselylomakkeet, joihin vastauksen vapaaehtoisuutta painotin vielä tilaisuudessa. Kyselylomakkeen kuoren

palautuksen jälkeen toimintayksikössä kävimme vielä vapaamuotoista keskustelua autonomisen työvuorosuunnittelun ja pelisääntöjen toimivuudesta.

6.4 Kehittämistyön kyselyn tulokset

Kaikki vastanneet olivat samaa mieltä tai lähes samaa mieltä, että työyksikössä on saatu riittävästi koulutusta työaika-autonomiasta. Tarjottu ja saatu tuki oli myös henkilökunnan mielestä riittävää. Koulutusiltapäivän riittävydestä arvioinnit jakautuivat hieman, sillä yhden vastaajan mielestä koulutusiltapäivä ei ollut auttanut autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisessä. Yksi kyselyyn osallistuneista oli jättänyt tähän kysymykseen vastaamatta. Toiveena oli esitetty, että järjestettäisiin uusi koulutus niille, jotka eivät ole sitä käyneet. Kun kysyttiin, kuinka koulutusta toivottiin kehitettävän, ehdotuksena esitettiin, että kaikki henkilökunnan jäsenet allekirjoittaisivat pelisäännöt koulutustilaisuuden yhteydessä ja näin ollen sitoutuisivat niihin.

Lähes kaikkien vastaajien mielestä koulutusdiat ja työyksikössä sijaitseva koulutuskansio sekä esimerkit autonomisesta työvuorosuunnittelusta tukivat henkilökunnan autonomista työvuorosuunnittelua (Kuva 3). Vain yksi vastaajista oli tässä lähes eri mieltä.

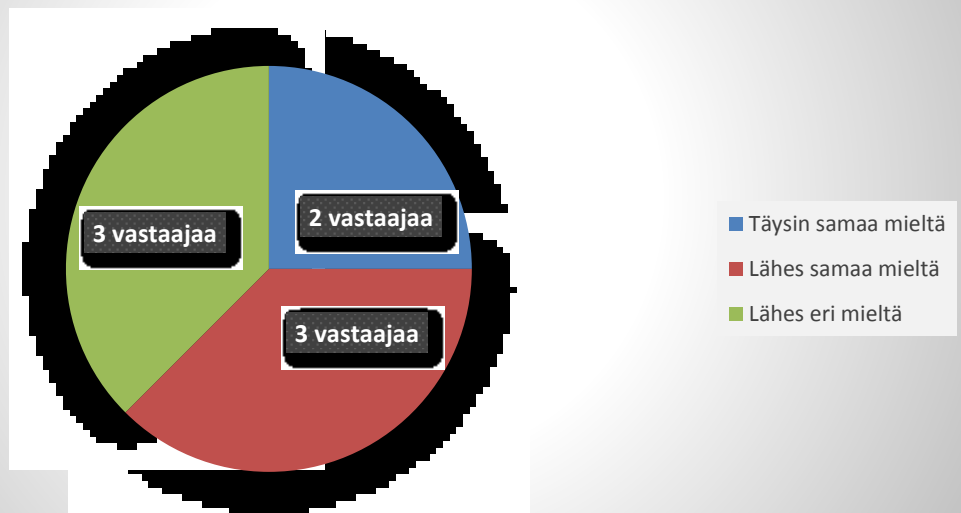


Kuva 3. Vastaajien kokemus koulutusdioiden ja esimerkkien hyödyllisyydestä autonomisessa työvuorosuunnittelussa

Kun kysyttiin, olivatko vastaajat saaneet riittävästi lisätietoa opinnäytetyön tekijältä autonomiseen työvuorosuunnitteluun, yksi vastanneista ei ollut mielestään saanut sitä riittävästi, mutta muut kyllä.

Pelisääntöjen toimivuuden arviointi jakoi henkilökunnan mielipidettä (Kuva 4). Kenenkään mielestä ne eivät olleet täysin toimimattomia. Kahden vastaajan mielestä pelisäännöt olivat toimivat, kolme vastaajista piti niitä lähes toimivina. Kolmen vastaajan mielestä ne olivat melko toimimattomat.

Autonomisen työvuorosuunnittelun pelisäännöt ovat toimivat



Kuva 4. Vastaajien kokemus autonomisen työvuorosuunnittelun pelisääntöjen toimivuudesta

Myös kokemus autonomisen työvuorosuunnittelun pelisääntöjen noudattamisesta jakoi henkilökunnan mielipiteet lähes tasan. Vastanneissa oli yhtä monta lähes samaa mieltä olevaa kuin lähes eri mieltä olevaa pelisääntöjen noudattamisesta. Yksi vastaajista oli jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen. Kysyttäessä noudattaako vastaaja itse pelisääntöjä oli kuusi vastaajaa täysin samaa mieltä yhden ollessa lähes samaa mieltä. Yksi vastaajista oli jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen. Näiden kahden edellä esitetyn väittämän vastauksien perusteella on havaittavissa ristiriitaisuutta. Lähes kaikki ilmoittivat itse noudattavansa pelisääntöjä, mutta kokivat kuitenkin, etteivät työtoverit toimi samoin.

Kysyttäessä käsitystä siitä, voiko toimimattomia pelisääntöjä muuttaa, oli yksi vastaajista samaa mieltä. Viisi vastaajaa vastasi olevansa lähes samaa mieltä. Yksi vastaajista oli lähes eri mieltä ja yksi oli jättänyt kokonaan vastaamatta tähän kysymykseen.

Kysyttäessä avoimella kysymyksellä ehdotuksia työyhteisön autonomisen työvuorosuunnittelun pelisääntöihin esitti muutama vastaaja ehdotuksia niihin. Eh-

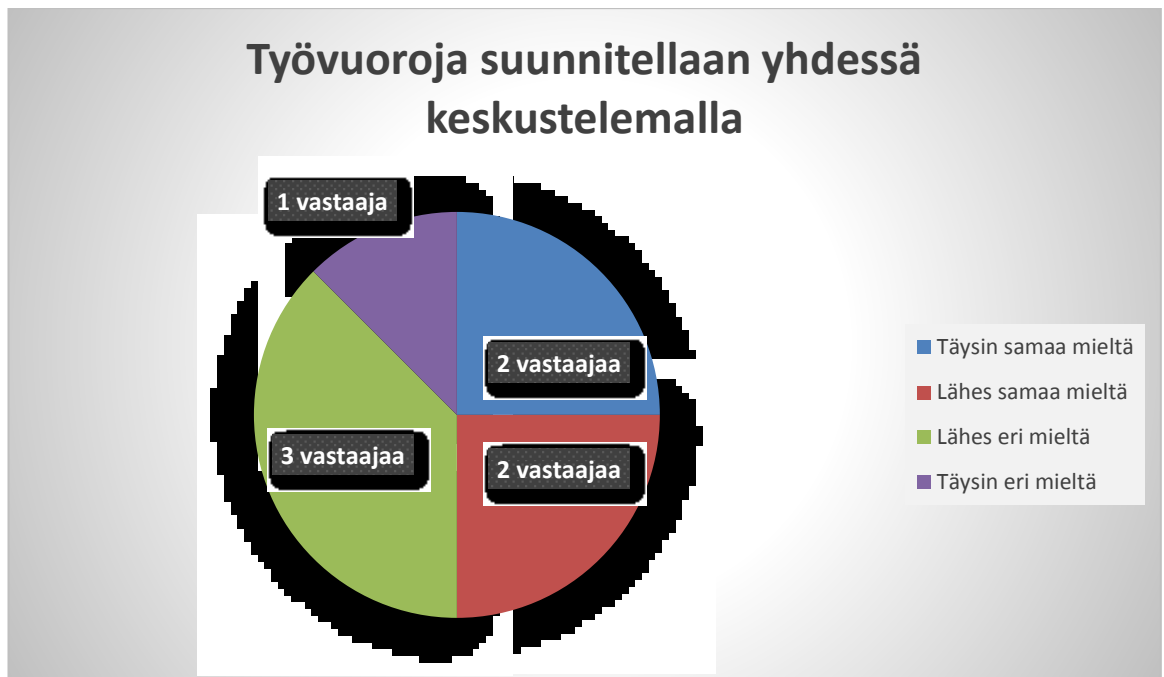
dotuksia oli muun muassa: *Pelisäännöt olisivat tasapuolisia kaikille ja kaikki noudattavat niitä!* sekä *Jokainen odottaa aina omaa vuoroa täyttää listaa*. Työyhteisön yhdessä sopimia pelisääntöjä pidettiin myös hyvinä: *Pelisäännöt ovat hyvät. Kunhan vaan kaikki työntekijät niitä noudattaisi.*

Autonomiseen työvuorosuunnitteluun liittyvään vuorovaikutukseen suunnatut kysymykset jakoivat eniten vastaajien mielipiteitä (Kuva 5). Kolme vastaajista oli samaa mieltä ja kaksi lähes samaa mieltä siitä, että vuorovaikutus on lisääntynyt työyhteisössä autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirryttäessä. Kaksi vastaajista oli lähes eri mieltä yhden ollessa täysin eri mieltä vuorovaikutuksen lisääntymisestä.



Kuva 5. Vastaajien kokemus keskinäisen vuorovaikutuksen lisääntymisestä autonomista työvuorosuunnittelua laatiessa

Kysyttäessä suunnitellaanko työvuoroja yhdessä keskustelemalla, oli kaksi vastaajista samaa mieltä ja kaksi lähes samaa mieltä. Kolme vastaajista oli lähes eri mieltä työvuorojen yhdessä suunnittelusta keskustelemalla sekä yksi täysin eri mieltä (Kuva 6).



Kuva 6. Vastaajien kokemus työvuorojen suunnittelusta yhdessä keskustelemalla

Avoin kysymys miten työvuorolistan suunnittelu onnistuu mielestäsi yhdessä muun henkilökunnan kanssa, antoi paljon vastauksia. Pääsääntöisesti suunnittelu onnistui hyvin tai kohtalaisesti, toisten kerrottiin joustavan ja toisten ei. Vastauksissa toivottiin lisää joustavuutta. *Yleisesti ottaen hyvin, yhtä/muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Toisien kanssa suunnittelu on helpompaa, yhdessä mietitään, mutta välillä hankalampaa. Toiset täyttävät listaa ajattelematta kokonaisuutta, joskus joustaminen vuorojen vaihdossa on hankalaa.* Toimintayksikön henkilöstömitoitus toi myös yhden vastaajan mielestä vaikeuksia yhteiseen keskusteluun työvuorosuunnittelussa. *Henkilökunta on vähän töissä samaan aikaan kun listat pitäisi olla valmiit.* Keskustelua työtovereiden kanssa myös toivottiin lisää. *Enemmän yhteistä suunnittelua, "kaupankäyntiä" työvuoroissa. Ei tuijotetaisi vain omia vuoroja.*

Lähes samaa mieltä oli viisi vastaajaa, kun monivalintakysymyksissä kysyttiin joustavatko työtoverit työvuorosuunnittelussa. Kolme vastaajaa oli lähes eri mieltä. Kuitenkin avoimien kysymysten vastauksissa toivottiin työtovereilta lisää joustavuutta.

Kysyttäessä monivalintakysymyksissä pystyykö työtoverin kanssa keskustelemaan työvuorojen laadinnasta, oli kolme vastaajaa samaa mieltä ja neljä vastaajaa lähes samaa mieltä. Yksi vastaajista oli lähes eri mieltä siitä, että työtoverin kanssa voi keskustella työvuorojen laadinnasta. Kuitenkin avoimella kysymyksellä kysyttäessä miten pystyt keskustelemaan työkaverisi kanssa työvuorosuunnittelusta vastaajien mielipiteet vaihtelivat. Keskustelua ja vuorovaikutusta tulkittiin eri tavalla monivalintakysymyksissä ja avoimissa kysymyksissä. Vastauksina oli *melko vähän, hyvin vähän sekä vaihtelevasti tai keskustelua käydään...!!*, vaikka kyselyssä enemmistö oli samaa tai lähes samaa mieltä väitteestä pystyn keskustelemaan työtoverini kanssa työvuorojen laadinnasta. Toisten mielestä keskustelu työvuoroista sujui kuitenkin *hyvin, ihan hyvin tai yleensä OK*. Yksi vastaajista koki keskustelun työtovereiden kanssa hyvänä vuorovaikutuksena: *Keskustelemme ja sovimme yhdessä asioita, jos joku tarvitsee tiettyjä vuoroja ym.*

Yksi vastaajista oli täysin samaa mieltä, että työaika-autonomia on vaikuttanut työyhteisön keskinäiseen vuorovaikutukseen positiivisesti sekä kolme vastaajaa oli lähes samaa mieltä. Yksi vastaajista oli täysin eri mieltä, kahden ollessa lähes eri mieltä.

Kysyttäessä avoimella kysymyksellä hyviä ja huonoja puolia miten autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtyminen on vaikuttanut työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin, saatiin useita sekä positiivisia että negatiivisia vastauksia. Positiivisena tuloksena autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirryttyä henkilökunta koki, että keskustelu on lisääntynyt. *Muiden huomioiminen on lisääntynyt*. Myös vuoronvaihtojen koettiin onnistuvan paremmin kuin aikaisemmin (ennen autonomista työvuorosuunnittelua) tarvittaessa. *Jos on tärkeää menoa, niin yleensä työkaverin kanssa voi sopia*. Työvuorojen suunnittelu vaihtuvassa järjestyksessä sai myös kiitosta: *Jokaiselle tulee vuorostaan vuoro olla viimeisenä*. Yksi vastaajista koki huonona puolena sen, kun oli vuorossa viimeisenä suunnittelemassa omia työvuoroja. *Työvuorot joutuu usein vaihtamaan mitä on laittanut, paljon yhden päivän vapaita kun on loppupään listantekijä... alkupäässä onnistuu paremmin*.

Negatiivisia kokemuksia työyhteisössä nousi esiin, kun työvuorosuunnittelun vuorojärjestys oli mennyt sekaisin. *Välillä on ilmapiirissä kireyttä, etenkin jos joku on laittanut omat vuorot ennen omaa vuoroa ja Jos joku etuili vuorostaan, niin se sai muilta huomautuksia ja luottamussuhde heikkeni.*

Negatiivisena koettiin myös pelisääntöihin sitoutumattomuus. *Jos/kun joku ei sitoudu ja toivoo itselleen esim. 2 viikonloppua listassa vapaaksi jne.* Yhden vastaajan mielestä taas autonominen työvuorosuunnittelu on tuonut työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin ristiriitoja. *Enemmän tullut ristiriitoja, jotka ovat entisestään huonontaneet työilmapiiriä!*

7 Pohdinta

Pohdinnassa käsitellään kehittämistyön eettisyyttä. Tässä luvussa tarkastellaan myös opinnäytetyön tuloksia. Lopuksi esitetään opinnäytetyössä esiin tulleet kehittämisehdotukset ja työn pohjalta nousseita jatkotutkimusaiheita.

7.1 Kehittämistyön eettisyys

Kehittämistyö tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Sen tavoitteiden tulee olla korkean moraalien mukaisia ja seurausten käytäntöä hyödyttäviä. Kehittämistyössä toimivan vajavaisuudet ja rajoitukset ovat myös hankkeen vajavaisuuksia, koska kehittämistyö on aina inhimillistä toimintaa. (Ojasalo ym. 2014,48.) Opinnäytetyön tarvittavan tutkimusluvan hain Eksotelta heidän ohjeistuksensa mukaisesti.

Kehittämistyössä tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevien ihmisten tulee tietää, mikä on toiminnan kohde ja tavoite sekä mikä on heidän roolinsa (Ojasalo ym. 2014, 48). Koulutusiltapäivien yhteydessä kerroin henkilökunnalle toiminnan kohteeksi autonomiseen työvuorosuunnitteluun siirtymisen ja tavoitteeksi sen onnistumisen työyhteisössä. Kerroin myös henkilökunnalle, että myöhemmin aiheesta tullaan tekemään kysely, johon osallistuminen on vapaaehtoista. Ojasalon ym. (2014, 48) mukaan rehellisiä vastauksia kyselyyn saadaan silloin, kun vas-

taajia ei yksilöidä ja heidän nimettömyytensä taataan. Opinnäytetyössä kyselytutkimus tehtiin nimettömänä ja ainoana taustatietona kysymyslomakkeessa kysyttiin vastaajan ikää erikseen jaoteltuna ikäryhmänä. Tällöin vastaajan henkilöllisyyttä ei pystytä tunnistamaan. Kerroin vastaajille myös kyselyn vastausten luotettavasta tulkinnasta ja säilytyksestä sekä asianmukaisesta hävittämisestä, kun tulokset on analysoitu.

Tieteellisessä tutkimuksessa kohderyhmältä kysytään suostumusta tutkimukseen. Kehittämistyössä oletetaan, että henkilökunta osallistuu oman organisaation toiminnan kehittämiseen. Kyselyä tehdessä tekijä voi joutua miettimään suostuttelun ja pakottamisen rajaa. (Ojasalo ym. 2014, 48 - 49). Tässä opinnäytetyössä N=8, joten kyselyyn vastaajia on vähän. Toivottavaa on, että kaikki vastaisivat kyselyyn, jotta saataisiin mahdollisimman kattava kuva siitä, miten henkilökunta on asian kokenut.

Kehittämistyön tavoitteena mainittiin rehellisyys. Hankaluuksia saattaa aiheuttaa sitoutuminen toimeksiantajan totuttuihin käytäntöihin, asenteisiin ja arvoihin. Ne eivät kuitenkaan saa ohjata tosiasioiden tulkintaa. Mikäli tosiasiat ovat ristiriidassa toimeksiantajan tai osallistujien kesken, ne on otettava haasteena. Muistettavaa on, että kaikilla ihmisillä on ennakkokäsityksiä, jotka ohjaavat ilmiöiden tulkintaa. (Ojasalo ym. 2014, 49.)

Omaa kokemusta autonomisesta työvuorosuunnittelusta minulla on noin vuoden ajalta ja se painottuu toiseen toimintayksikköön. Neuvottelu ja vuorovaikutus ovat yksinkertaisempaa kolmen sairaanhoitajan tehdessä vuorot keskenään. Sairaanhoitajat työskentelevät vain kahdessa vuorossa, joten yövuorojen suunnittelu jäi kokonaan pois. Olen myös toiminut toimipisteen vastaavana, jolloin olen suunnitellut työvuoroja. Tämän vuoksi voisin ajatella että toimipisteen vastaavan tehtävät helpottuvat kun henkilökunta suunnittelee itse työvuoronsa autonomisesti. Toimipisteen vastaavalle jää vain valmiiden työvuorojen viimeisteleminen Titania – työvuorosuunnitteluohjelmaan sekä tuntien tasaaminen. Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönoton aikana viimeistelin työvuorolistat muutaman kerran.

Näinä kertoina autonominen työvuorosuunnittelu ei aina ollut toteutunut odotusten mukaisesti. Lista oli palautettava takaisin henkilökunnalle, koska kaikissa vuoroissa ei ollut tekijää. Myöskään koulutuksia ei henkilökunta ollut huomionut aina. Näiden ongelmien vuoksi pyrin ohjaamaan henkilökuntaa keskustelemaan ja sopimaan keskenään työvuoroista.

7.2 Opinnäytetyön tulosten tarkastelua

Kehittämistyössä päästiin asetettuihin tavoitteisiin. Hoivan tulosalueen tehostetun palveluasumisen toimintayksikössä on nyt käytössä autonominen työvuorosuunnittelu. Henkilökunnalle on tehty koulutuskansio ja esimerkkidiat autonomisesta työvuorosuunnittelusta.

Kehittämistyön tuloksista autonomisen työvuorosuunnittelun koulutusta ajatellen ilmeni hieman kehitettävää, vaikka enemmistö kokikin koulutuksen ja tuen riittäväksi. Uuden koulutuksen järjestäminen niille, jotka eivät vielä olleet käyneet koulutuksessa olisi tarpeellista. Jäin miettimään yhden vastaajan kokemusta koulutuksen ja tuen riittämättömyydestä, sillä vaikka olin jättänyt yhteystietoni toimintayksikköön sekä käynyt säännöllisesti toimintayksikössä, ei lisäkysymyksiä autonomisesta työvuorosuunnittelusta silti tullut.

Lähes kaikki vastaajat ilmoittivat itse noudattavansa sovittuja pelisääntöjä. Henkilökunnan kokemus siitä, noudattavatko muut työntekijät pelisääntöjä jakoi mielipiteitä. Tabell (2014, 37) toteaa opinnäytetyön tuloksissaan myös sen, että kaikki eivät olleet sitoutuneet pelisääntöjen noudattamiseen. Sitoutumattomuus pelisääntöihin vaikeuttaa autonomista työvuorojen suunnittelua yhdessä työtovereiden kanssa. Esiin nousi toiveena se, että kaikki noudattaisivat sovittuja pelisääntöjä. Toimimattomien pelisääntöjen muuttaminen koettiin myönteiseksi asiaksi. Kehittämistyön prosessin aikana pelisääntöjä päivitettiin tarvittaessa.

Opinnäytetyön kyselyssä vastauksissa nousi esiin toivomus joustavuuden lisääntymisestä työvuoroja suunniteltaessa. Samaan tulokseen on tullut Veteläinen

(2016, 104) opinnäytetyössään. Koivumäki ym. (2005) toteaa, että koetun oikeudenmukaisuuden toteutumattomuus ja koettu joustamattomuus vaikuttavat yhteistyön tekemiseen (Veteläinen 2016, 14.)

Tässä opinnäytetyössä vastaajien kokemus joustavuudesta oli kuitenkin positiivinen. Jäppinen (2012) avaa joustavuuden merkitsemään valmiutta keskustella avoimesti, yhteisen ymmärryksen haluamista ja hakemista, eri näkökantojen samanaikaista huomioimista ja niiden sovittelua tyydyttävän ratkaisun ja lopputuloksen löytymiseksi. Joustavuuden edellytyksenä on kyky asettua toisen asemaan ja katsoa asioita laajemmasta perspektiivistä kuin vain omasta. (Jäppinen 2012, 31.) Vastausten perusteella voidaan todeta joustavuuden enimmäkseen onnistuneen autonomisessa työvuorosuunnittelussa opinnäytetyön kohteena olleessa toimintayksikössä.

Työyhteisön vuorovaikutuksen toivottiin lisääntyvän autonomisen työvuorosuunnittelun yhteydessä tämän kehittämistyön aikana. Autonominen työvuorosuunnittelu vaatii keskustelua ja työtovereiden kanssa tehtävää yhteistyötä. Hakola ja Kalliomäki - Levanto (2010, 52) painottavat keskustelua työaika-autonomian pulmien ratkaisemisessa. Konttinen (2015) on todennut opinnäytetyössään samankaltaisia asioita. Vuorovaikutus lisääntyy, kun työvuoroista pitää neuvotella. Samalla paranevat myös keskustelutaidot. (Konttinen 2015, 40.) Ylitörmänen ym. (2015) ovat tutkineet sairaanhoitajien välistä yhteistyötä sairaalassa ja tulleet tulokseen, että yhteisöllisyys perustuu luottamukseen ja vastavuoroisuuteen (Ylitörmänen, Kvist & Turunen 2015, 11).

Vastauksia analysoidessa pohdintaa aiheutti yhden vastaajan vastaamatta jättäminen useaan pelisääntöjä ja vuorovaikutusta koskevaan väittämään. Väittämät kohdistuivat työyhteisön toimintatapojen arvontiin autonomisessa työvuorosuunnittelussa. Väittämissä täysin eri mieltä ja lähes eri mieltä olevat vastaukset jakoutuivat tasaisesti eri vastaajien kesken.

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävä on tehty vain yhteen toimintayksikköön ja kyselyllä on kartoitettu kyseisen toimintayksikön henkilökunnan kokemuksia

autonomisen työvuorosuunnittelun ohjauksen laadusta, pelisääntöjen toimivuudesta ja henkilökunnan keskinäisestä vuorovaikutuksesta autonomista työvuorosuunnittelua tehdessä. Tämän vuoksi opinnäytetyön tulokset eivät ole yleistettävissä muihin toimintayksiköihin.

7.3 Kehittämisehdotuksia

Opinnäytetyön raporttia kirjoittaessa aineistosta nousi esiin kehittämisajatuksia. Kyselyyn vastanneet olivat tuoneet esiin ongelmakohtia heidän toimintayksikössään koskien autonomista työvuorosuunnittelua

Kyselylomakkeesta nousseet kehittämissuhteet:

- Koulutusilta päivä niille työntekijöille, jotka eivät ole siinä vielä käyneet
- Henkilökunta allekirjoittaa autonomisen työvuorosuunnittelun pelisäännöt

Suunnitelmana on, että samalla kun esittelen opinnäytetyön tulokset toimintayksikössä, keskustelemme ongelmakohtista. Autonomisen työvuorosuunnittelun mallin mukaan henkilökunta keskustelee keskenään ja luo ongelmiin heidän toimintayksikköön sopivat ratkaisut. Tilaisuudessa on mahdollista päivittää toimintayksikön pelisääntöjä autonomisen työvuorosuunnittelun suhteen opinnäytetyössä esille nousseiden asioiden kohdalla.

7.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Tässä opinnäytetyössä aikaväli autonomisen työvuorosuunnittelun aloituksesta kyselyajankohtaan oli varsin lyhyt. Uuden asian oppiminen vie aikaa, samoin uuden toimintatavan omaksuminen. Mielenkiintoista olisikin kartoittaa nyt kysyttyjä asioita esimerkiksi vuoden päästä uudelleen. Silloin autonominen työvuorosuunnittelu on ollut käytössä jo yli vuoden. Uudessa kyselyssä saatuja tuloksia olisi mahdollista verrata tämän opinnäytetyön tuloksiin. Samalla saataisiin tietoa, kuinka autonomisen työvuorosuunnittelun pelisäännöt ja vuorovaikutus työvuoroja laadittaessa on kehittynyt toimintayksikössä.

Lukiessani aikaisempia tutkimuksia nousivat esiin havainnot, että autonomisesta työvuorosuunnittelusta on tehty paljon opinnäytetöitä. Opinnäytetöistä suurin osa painottuu joko autonomisen työvuorosuunnittelun viemiseen käytäntöön tai autonomisen työvuorosuunnittelun ja työhyvinvoinnin yhteyden selvittämiseen. Minua kiinnostaisi selvittää, kuinka toimintayksikön esimiehet ja toimipisteen vastaavat kokevat autonomisen työvuorosuunnittelun heidän työssään. Toimintayksiköissä, joissa autonominen työvuorosuunnittelu on ollut käytössä jo jonkin aikaa, olisi muutos varmasti nähtävissä. Mielenkiintoista olisi tietää, kuinka autonominen työvuorosuunnittelu on vaikuttanut heidän työhönsä, helpottaen vai lisäten työmäärää.

8 Lähteet

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän strategia 2014-2018. <http://www.eksote.fi/eksote/strategia-ja-johtaminen/Documents/Eksoten%20strategia%202014%E2%80%932018.pdf>. Luettu 12.6.2016.

Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Tammi.

Hakola, T. 2005. Työaika-autonomiaan perustuvien työvuorosuunnittelumallien kehittäminen, toimivuus ja vaikuttavuus. Teoksessa Työaika-autonomialla kohti työhyvinvointia. Tutkimus- ja kehittämishanke HYKS, Jorvin sairaalassa ja Espoon kaupungin vanhusten palvelussa. Loppuraportti. HYKS, Jorvin sairaala. Julkaisuja, Sarja B 03/2005. Espoo.

Hakola, T. & Kalliomäki-Levanto T., 2010. Työvuorosuunnittelu hoitolalla. Ergonomiaa, autonomiaa, hyvinvointia. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakola, T., Hublin, C., Härmä, M., Kandolin, I., Laitinen, J. & Sallinen, M. 2007. Toimivat ja terveet työajat. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyvönen, J. 2014. Työaika-autonomia sairaalahenkilöstön kokemana. Pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.

Härmä, M., Hakola, T., Ropponen, A & Puttonen, S. 2015. Suositukset työaikojen kuormituksen arvioimiseksi kunta-alalla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Härmä, M., Vanttola, P., Ropponen, A., Koskinen, A., Hakola, T., Kalakoski, V., Puttonen, S., Sallinen, M., Nätti, J., Salo, P., Pentti, J., Oksanen, T., Vahtera, J. & Kivimäki, M. 2014. Työaikojen kehittäminen kunta-alalla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä. PS-kustannus.

Kaartinen, L. 2011. Osaamista kehittämään! – periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.

Kilpeläinen, M. 2014. Vastuullisella työvuorosuunnittelulla kohti työhyvinvointia. Pro gradu-tutkielma. Lapin yliopisto.

KVTES 2014-2016. <http://flash.kuntatyonantajat.fi/kvtes-2014-2016-2016%20muutokset/html/#>. Luettu 10.5.2016.

Konttinen, A-M. 2015. Autonomisen työvuorosuunnittelun kehittäminen Heinäveden kunnan palveluasumisyksikössä. Opinnäytetyö. Savonia-Ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma.

Mäkipää, S. 2014. Työyhteisön kehittämisen keinot. Teoksessa Ranta, I. & Tilander E. (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2014 Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Fioca Oy. 178-190.

Mäkisalo-Ropponen, M. 2014. Yksilön vastuu omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Teoksessa Ranta, I. & Tilander E. (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2014 Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Fioca Oy. 108 - 124.

Mäkisalo-Ropponen, M. 2011, Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Tammi.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Suomala, T. 2014. Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen – voimien lähde ja arjen haaste. Teoksessa Ranta, I. & Tilander E. (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2014 Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Fioca Oy. 76-88.

Silvennoinen, M. 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tabell, M. 2013. Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttöönotto Kuopion yliopistollisen sairaalan päivystyksessä, lääkintävahtimestareiden kokemukset uudesta työvuorosuunnittelumallista. Opinnäytetyö. Savonia - Ammattikorkeakoulu. Terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työaikalaki. FINLEX. 9.8.1996/605. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605#L7P34>. Luettu 10.5.2016.

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, https://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf. Luettu 10.5.2016.

Työterveyslaitoksen tiedote 54/2013. http://www.ttl.fi/fi/tiedotteet/Sivut/tiedote54_2013.aspx. Luettu 11.5.2016.

Veteläinen, E. 2016. Työaika-autonomia ja ergonominen työvuorosuunnittelu hoivayksikössä. Opinnäytetyö. Oulun Ammattikorkeakoulu. Sosiaali – ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Ylitörmänen, T., Kvist, T. & Turunen, H. 2015. A Web-Based Survey of Finnish Nurse's Perceptions of Conflict Management in Nurse-Nurse Collaboration. http://www.internationaljournalofcaringsciences.org/docs/4_ylitormanen.pdf. Luettu 13.11.2016.

Liite 1

SAATEKIRJE

Hei.

Olen Saimaan ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelija. Opintoihini kuuluu opinnäytetyön tekeminen. Opinnäytetyöni aiheena on työaika-autonomiaan siirtyminen ja toteutan opinnäytetyöni työyksikössänne.

Opinnäytetyössä selvitän ohjauksen merkitystä työaika-autonomiaan siirtymisessä. Lisäksi haluan selvittää, miten työaika-autonomiaan siirtyminen on vaikuttanut henkilökunnan keskinäiseen vuorovaikutukseen työvuorosuunnittelua tehdessä.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Käsittelen kyselylomakkeen vastaukset luottamuksellisesti niin, että vastaajaa ei niistä pysty tunnistamaan. Hävitän kyselylomakkeet opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen asianmukaisesti. Raportoin kyselyn tulokset opinnäytetyössäni niin, että yksittäisen vastaajan tunnistaminen on mahdotonta.

Toivon että vastaat kyselyyn. Vastauksesi on tärkeää, sillä näin autat kehittämään työaika-autonomiaan siirtymisen ohjausta tulevaisuudessa.

Mikäli sinulla on kysyttävää opinnäytetyöstäni, vastaan mielelläni kysymyksiisi.

Johanna Varis

puh. 050 536 1860

j.varis@suomi24.fi

johanna.varis@eksote.fi

Kysely työaika-autonomiaan siirtymisestä henkilökunnalle. Tarvittaessa voit jatkaa vastaamista paperin kääntöpuolelle.

1. IKÄRYHMÄ, rastita mihin ikäryhmään kuulut:

___ 20-29 v. ___ 30-39 v. ___ 40-49 v. ___ 50-59 v. ___ 60v -

2. Alla esitän väittämiä, joihin toivon Sinun vastaavan oman kokemuksesi mukaan. Vaihtoehtoja 1 on eri mieltä, 2 ei aivan eri mieltä, 3 ei aivan samaa mieltä ja 4 samaa mieltä

ERI MIELTÄ

SAMAA MIELTÄ

* Olen saanut riittävästi työyksikössä annettua

koulutusta työaika-autonomiasta. 1 2 3 4

* Olen saanut riittävästi tukea opinnäytetyön

tekijältä työaika-autonomiaan siirtymisessä.

1 2 3 4

* Kesäkuussa pidetty koulutusiltapäivä autonomisesta työvuoro-
suunnittelusta on auttanut työaika-autonomiaan siirtymisessä.

1 2 3 4

* Työvuorosuunnitteluani ovat tukeneet yksikössä olevat
autonomisen työvuorosuunnittelun koulutusdiat ja esimerkit.

1 2 3 4

* Tarvittaessa olen saanut lisätietoa opinnäytetyön tekijältä

työvuorosuunnittelun avuksi. 1 2 3 4

* Työyhteisön pelisäännöt autonomiseen työvuorosuunnitteluun

ovat mielestäni toimivat. 1 2 3 4

* Työyhteisössäni noudatetaan autonomisen

työvuorosuunnittelun pelisääntöjä. 1 2 3 4

* Noudatan itse aina pelisääntöjä. 1 2 3 4

* Toimimattomia pelisääntöjä on mielestäni ollut mahdollista

muuttaa.	1	2	3	4
1				
2				
3				
4				

* Pelisäännöt ovat mielestäni toimivat

1 2 3 4

* Työaika-autonomiaan siirtyminen on mielestäni lisännyt henkilökunnan keskinäistä vuorovaikutusta työvuoroja laadittaessa.

1 2 3 4

* Työvuoroja suunnitellaan yhdessä keskustelemalla.

1 2 3 4

* Työtoverit joustavat mielestäni työvuorosuunnittelussa.

1 2 3 4

* Pystyn keskustelemaan työtoverini kanssa

työvuorojen laadinnasta.	1	2	3	4
--------------------------	---	---	---	---

* Työaika-autonomia on vaikuttanut työyhteisön keskinäiseen vuorovaikutukseen positiivisesti.

1 2 3 4

3. JOS MIELESTÄSI ET OLE SAANUT RIITTÄVÄSTI OHJAUSTA, MITÄ OH-
JAUSTA OLISIT TARVINNUT ENEMMÄN?

4. MITEN KOULUTUSTA AUTONOMISEEN TYÖVUOROSUUNNITTELUUN TULISI MIELESTÄSI KEHITTÄÄ?

5. MITÄ EHDOTUKSIA SINULLA ON TYÖYHTEISÖN AUTONOMISEN TYÖ-
VUOROSUUNNITTELUN PELISÄÄNTÖIHIN?

4. MITEN TYÖVUOROLISTAN SUUNNITTELU ONNISTUU MIELESTÄSI YH-
DESSÄ MUUN HENKILÖKUNNAN KANSSA?

5. MITEN PYSTYT KESKUSTELEMAAN TYÖKAVEREIDESI KANSSA TYÖ-
VUOROSUUNNITTELUSTA?

6. MITEN AUTONOMISEEN TYÖVUOROSUUNNITTELUUN SIIRTYMINEN ON
MIELESTÄSI VAIKUTTANUT TYÖYHTEISÖSI VUOROVAIKUTUSSUHTEI-
SIIN? Kirjoita hyviä ja huonoja puolia:

Kiitos vastauksestasi!